

personal SCHWEIZ

Das Magazin für die Schweizer Personalpraxis



Arbeitgeberpositionierung & Employer Branding

«Die Erwartungen an uns sind hoch»

Kathrin Kast von der Zweifel Chips & Snacks AG im Experten-Interview

Employee Benefit

Ortsunabhängig arbeiten

Flexibilität beim Arbeitsort (z.B. Workation) ist ein gefragter Benefit.

Wir zeigen, was es zu beachten gilt. [S. 14](#)

Debatte

Ist Sinnhaftigkeit zwingend?

Müssen Unternehmen ihren Purpose kommunizieren? Oder zählt für

Bewerbende etwas ganz anderes? [S. 30](#)

Corporate Volunteering

Teambuilding einmal anders

Gemeinnütziges Engagement kann den Teamgeist stärken – und die

Arbeitgeberattraktivität. [S. 34](#)

Arbeitgeberpositionierung, Employer Branding & Unternehmenskultur

«Die Erwartungen an uns sind hoch»

Ein starkes Employer Branding allein reicht nicht. Kultur und Werte müssen im Alltag erlebbar sein. Kathrin Kast, Leiterin Human Resources bei Zweifel Chips & Snacks AG, gibt im Titelinterview Einblick in die Positionierung eines traditionsreichen Schweizer Familienunternehmens. Sie zeigt, wie unterschiedliche Berufsrealitäten verbunden werden. Und warum grosse Bekanntheit auch Erwartungen schafft.

Interview geführt von Dave Husi

Frau Kast, eine Frage vorab muss sein: Was sind Ihre Lieblingschips?

Original Nature. Der Klassiker von 1958. Die Zutaten sind perfekt abgewogen. Ich mag den dezenten Geschmack von Kartoffeln und die genau richtige Dosis Salz. Vielleicht kein Zufall: Ich mag Traditionen.

Ein gutes Stichwort. Zweifel ist schon seit Jahrzehnten eine Lovebrand.

Das macht Ihren Job einfacher, oder? Absolut und das ist natürlich schön. Kulturell sind wir sehr stabil. Das soll so bleiben. Nähe, Respekt und Vertrauen. Das ist der Zweifel Spirit. Keine Marketingfloskeln, sondern unser Versprechen. Einzulösen jeden Tag wieder neu im Alltag unserer Mitarbeitenden. Darum beschäftige ich mich aktuell besonders mit der Personalentwicklung. 2025 haben wir ein Konzept ausgearbeitet und den «Entwicklungskompass» konzipiert. Der zeigt uns, in welche Richtung wir uns stärken wollen – fachlich, methodisch, aber auch in den Haltungen. In den nächsten Monaten packen wir dann die Entwicklung der Führungskräfte an. Wir fragen uns, welche Kompetenzen wir bei Zweifel brauchen, damit wir auch morgen noch erfolgreich sind.

Tradition klingt nach Museum.

Wie machen Sie daraus einen Wettbewerbsvorteil?

Ja, Tradition hat oft den Beigeschmack von leicht verstaubt. Aber ursprünglich bedeutet es «weitergeben» oder «anvertrauen». Das passt perfekt zu einem Familienunternehmen, das in der vierten Generation geführt wird. Ein grosser Erfahrungsschatz aus Erfolgen und Misserfolgen wird überliefert. Der Pioniergeist der Familie Zweifel zeigt sich darin, dass

Mitarbeitende bei uns mitdenken, mitgestalten und neue Wege ausprobieren dürfen. Qualität bedeutet heute für uns nicht nur ein gutes Produkt, sondern auch gute Führung und gute Zusammenarbeit. Apropos gute Zusammenarbeit: In einem halben Jahr haben wir 50 Workshops in allen Teams durchgeführt. Jedes Team hat relevante Massnahmen für sich definiert und konkret daran gearbeitet. Kein Lippenbekenntnis, sondern ehrliches «Handwerk».

Indem wir Employer Branding von innen nach aussen denken. Wir versprechen nichts, was wir nicht halten können. Employer Branding beginnt nicht auf Social Media, sondern im Führungsalltag, in Gesprächen, in Entscheidungen. Wenn die Mitarbeitenden sagen: «Ja, das passt», dann sind wir auf dem richtigen Weg. Wir schauen zuerst in den Spiegel, bevor wir uns ins Schaufenster stellen. Deshalb investieren wir gezielt in Führung und in unsere Lernkultur. Zusammen mit Great

«Employer Branding beginnt nicht auf Social Media, sondern im Führungsalltag, in Gesprächen, in Entscheidungen.»

Jedes Kind kennt Zweifel Chips. Ist diese Bekanntheit Fluch oder Segen für das Recruiting?

Segen, ganz klar, mit einem kleinen «Aber». Ja, man kennt uns, und die Herzen fliegen uns zu – auch als Arbeitgeberin. Wir profitieren von einem enormen Vertrauensvorschuss. Der öffnet Türen. Aber am Ende zeigt sich das wahre Bild hinter der Fassade. Bewerber*innen kommen wegen der Marke. Ob sie bleiben, entscheidet die Kultur. Das «Aber»: Die Erwartungen an uns sind hoch. Ansprechende Kampagnen, Innovationskraft, rascher «time to market» – all das strahlt von der Marke ab. Die Leute gehen davon aus, dass das auch intern so ist. Das zwingt uns zu Ehrlichkeit, und wir dürfen nicht nachlassen.

Im Employer Branding malt man sich als Arbeitgeber gerne einfach ein wenig bunt an. Wie merken Ihre Mitarbeitenden, dass Sie es ernst meinen?

Place to Work haben wir im letzten Jahr alle Mitarbeitenden befragt. Das Resultat hat uns bestätigt, dass wir auf einem sehr guten Weg sind. Die Feedbacks haben uns aber auch gezeigt, wo wir uns noch verbessern dürfen: bei der Führungskräfteentwicklung und bei der Transparenz von Regeln und in Prozessen. Zwei Themen, die wir jetzt unternehmensweit anpacken.

Wo läuft es noch nicht so rund – und trauen Sie sich, das laut zu sagen?

Überall dort, wo Wachstum auf Gewohnheit trifft, gibt es natürlich auch Reibung. Veränderung ist nicht immer bequem. Aber wir sprechen das an. Führungskräfte sind dabei in der Pflicht: Konflikte dürfen nicht weichgespült werden. Manche sind da etwas schneller, andere etwas zögerlicher. Dies bedingt eine Kultur mit offenem Austausch, welche wiederum auf Vertrauen basiert. Ich erlebe das auch bei mir selbst. Bei meinem Chef

Wenn Arbeitnehmende zusätzlich arbeiten

Arbeitsrechtliche Stolpersteine bei einer Nebenbeschäftigung

Nebenbeschäftigungen sind in der heutigen Arbeitswelt verbreitet. Arbeitnehmende gehen neben ihrer Haupttätigkeit oft weiteren Tätigkeiten nach – aus finanziellen Gründen, zur persönlichen Weiterentwicklung oder aus persönlichem Interesse. Arbeitsrechtlich wirft dies Fragen auf, insbesondere im Spannungsfeld zwischen persönlicher Freiheit und arbeitsvertraglicher Treuepflicht.

Von Dr. iur. Stefan Eichenberger und Tim Vetterli

Eine Nebentätigkeit ist grundsätzlich zulässig, solange keine gesetzlichen oder vertraglichen Einschränkungen entgegenstehen. Sie bergen für Arbeitnehmende wie auch für Arbeitgebende verschiedene arbeitsrechtliche Fallstricke. Diese reichen von Fragen der Treuepflicht – etwa bei Übermüdung, Konkurrenzverboten sowie Geheimhaltungs- und Loyalitätspflichten – über die Einhaltung des Arbeitsgesetzes, etwa bei Höchstarbeits- und Ruhezeiten, bis hin zu versicherungsrechtlichen Aspekten. Viele Unternehmen reagieren erst dann, wenn ein Problem vorliegt – etwa bei einer offenkundigen Konkurrenzsituation oder einem Verdacht auf Schwarzarbeit. Ziel dieses Beitrags ist es, die wichtigsten arbeitsrechtlichen Stolpersteine rund um Nebenbeschäftigungen im Schweizer Recht aufzuzeigen und für Arbeitgebende konkrete, praxisnahe Handlungsempfehlungen zu formulieren.

Allgemeine gesetzliche Grundlagen

Ausgangspunkt bildet Art. 321a Abs. 3 des Obligationenrechts («OR»), wonach Arbeitnehmende während der Dauer des Arbeitsverhältnisses keine Arbeit gegen Entgelt für einen Dritten leisten dürfen, soweit sie dadurch ihre Treuepflicht verletzen, insbesondere den Arbeitgebenden konkurrenzieren. Es gibt jedoch keine generelle Pflicht zur ausschliesslichen Berufsausübung für nur einen Arbeitgebenden. Arbeitnehmenden steht es grundsätzlich frei, ausserhalb der Arbeitszeit für andere Arbeitgebende tätig zu werden, selbst wenn sie eine Vollzeitstelle haben.



Ob eine Nebenbeschäftigung, z.B. als Barkeeperin, neben einem Hauptjob zulässig ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab.

Neben dem erwähnten Art. 321a Abs. 3 OR – welcher nur Beschäftigungen «gegen Entgelt» erfasst – gibt es auf gesetzlicher Ebene weitere Grenzen im Arbeitsgesetz (z.B. Höchstarbeitszeit, Ruhezeit) zu beachten. Zudem besteht die Möglichkeit, dass im Arbeitsvertrag (insbesondere Nebenbeschäftigungs- und Konkurrenzverbotsklauseln) sowie in einem Gesamtarbeitsvertrag («GAV») weitergehende Regelungen getroffen werden.

Zulässigkeit der Nebenbeschäftigung

Grundsätzlich gilt: Solange kein Verstoß gegen Art. 321a Abs. 3 OR oder die einschlägigen Vorschriften des Arbeitsgesetzes vorliegt, brauchen Arbeitnehmende grundsätzlich die Zustimmung des Arbeitgebenden zur Ausübung einer Nebenbeschäftigung nur dann, wenn dies im Arbeitsvertrag ausdrücklich ver-

langt wird. Zulässig ist insbesondere auch eine Vereinbarung einer Meldepflicht des Arbeitnehmenden, damit der Arbeitgebende die Nebenbeschäftigung auf die Verletzung berechtigter Arbeitgeberinteressen überprüfen kann.

Es kann durchaus zulässig sein, ein gänzlich Verbot von Nebenbeschäftigungen im Arbeitsvertrag zu vereinbaren, wobei für Stellen, die keinen existenzsichernden Lohn garantieren, ein Vorbehalt angebracht werden muss (aufgrund von Art. 27 ZGB). Typische Situationen, in denen ein Verbot bzw. eine Einschränkung gerechtfertigt ist, wären insbesondere bei direkter Konkurrenz des Arbeitgebenden (gleichartige oder ähnliche Tätigkeiten im gleichen Markt) oder bei Tätigkeiten, bei denen sensible Unternehmensdaten, Kundenkontakte oder Know-how genutzt werden könnten.

Loyalität und Konkurrenzverbot

Unzulässig sind (unentgeltliche) Nebenbeschäftigungen dann, wenn sie mit der Treuepflicht (Art. 321a OR) des Arbeitnehmenden kollidieren – so etwa, wenn der Arbeitgebende konkurrenziert oder das Ansehen des Unternehmens in Mitleidenschaft gezogen wird. Hierbei ist eine sorgfältige Interessenabwägung zwischen den Interessen der Arbeitgebenden und denjenigen der Arbeitnehmenden vorzunehmen.

Von Schwarzarbeit spricht man, wenn Arbeitnehmende im Rahmen ihrer Nebenbeschäftigung Arbeit gegen Entgelt für einen Dritten leisten und dadurch

Von der Entsendung bis zur Workation

Auslandstätigkeit als Employee Benefit

Auslandstätigkeiten als Employee Benefit werden in der modernen Arbeitswelt immer wichtiger: Sie ermöglichen es Arbeitgebern, ihren Mitarbeitenden grosse Flexibilität zu bieten und gleichzeitig Top Talente langfristig ans Unternehmen zu binden. Heute stehen weniger die klassischen Entsendungen im Vordergrund, sondern vielmehr die Möglichkeit, sich nach eigenen Vorstellungen in einem Land aufzuhalten und von dort aus zu arbeiten.

Von Dagmar Richardson

Entsendungen

Klassische Entsendungen als Employee Benefit verlieren zunehmend an Bedeutung, da sie mit hohen Kosten, bürokratischen Hürden und familiären Belastungen einhergehen. Traditionelle Auslandsentsendungen, bei denen Mitarbeitende für Monate oder Jahre ins Ausland versetzt werden, erfordern teure Umzugsregelungen, Familienunterstützung und die Anpassung an lokale Arbeitsrechte, was viele Arbeitgeber abschreckt. In Zeiten von Homeoffice und Digitalisierung wirken Entsendungen veraltet und unflexibel.

Übergang zu modernen Modellen

Stattdessen rücken flexible Formen wie Workation oder kurzfristige Remote-Auslandstätigkeiten in den Vordergrund, die ohne vollständige Entsendung auskommen. Diese bieten ähnliche Benefits – internationale Erfahrung, Netzwerke – bei geringerem Aufwand. Unternehmen sparen somit Ressourcen und binden Talente nachhaltiger.

Gemäss einer PwC-Studie aus dem Jahr 2024 ist für 57% der Befragten die Möglichkeit, eine Workation zu machen, wichtig bei der Jobwahl. Für 30% der Befragten ist Workation sogar so wichtig, dass sie einen neuen Job ohne diese Möglichkeit in jedem Fall oder sehr wahrscheinlich ablehnen würden.

Strategischer Wandel

Arbeitgeber wandeln Entsendungen zu hybriden Modellen um: drei Monate vor Ort, dann remote. Dies minimiert Risiken

wie Steuerpflichtwechsel nach 183 Tagen und passt zu den EU-Richtlinien 2025, die Mobilität erleichtern. Langfristig ersetzen agile Benefits die starren Klassiker vollständig.

Im Wunschland arbeiten

«Workation» bedeutet, dass Mitarbeitende zeitweise aus dem Ausland remote arbeiten. Dadurch können sie Beruf und Erholung besser miteinander verbinden und ihre Work-Life-Balance stärken.

Im Folgenden wird detailliert erläutert, warum diese Form der Auslandstätigkeit ein strategischer Vorteil ist, welche rechtlichen Rahmenbedingungen gelten und wie Unternehmen sie risikofrei umsetzen können.

Vorteile für Mitarbeitende

Auslandstätigkeit als Benefit transformiert den Arbeitsalltag in ein Abenteuer, das persönliches Wachstum fördert. Mitarbeitende meistern selbst neue Herausforderungen wie den Umgang mit fremden Behörden, Sprachbarrieren oder lokalen Infrastrukturen, was ihr Selbstvertrauen spürbar stärkt. Beruflich profitieren sie von erweiterten Kompetenzen: Anpassungsfähigkeit, interkulturelle Kommunikation und ein globales Netzwerk werden geschärft.

Darüber hinaus eröffnet Workation neue kulturelle Perspektiven. Ein Aufenthalt in Spanien oder Thailand lehrt, wie Menschen in anderen Ländern denken und arbeiten, was Kreativität und Innovation antreibt. Emotional entlastet es: Statt reinem Urlaub, der schnell

vergeht, bleibt der Arbeitsrhythmus erhalten, während Erholung nahtlos integriert wird. Studien zeigen, dass solche Modelle Burn-out reduzieren und Zufriedenheit steigern. Langfristig führt dies zu höherer Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber.

Attraktivität für Unternehmen

Für Arbeitgeber ist die Möglichkeit, aus dem Ausland zu arbeiten, ein echter Gamechanger im Talentkrieg. In Zeiten knapper Fachkräfte priorisieren Bewerber flexible Benefits über Gehaltserhöhungen – Workation rangiert in Umfragen unter den Top-Nennungen. Es positioniert Firmen als innovative, mitarbeiterzentrierte Arbeitgeber, die New Work verkörpern, und senkt Fluktuation.

Rechtliche Grundlagen

Grundsätzlich gilt: Bei kurzen Aufenthalten pro Land entsteht keine Sozialversicherungspflicht im Gastland. Bei längeren Aufenthalten schützt eine A1-Bescheinigung für die EU vor einer Sozialversicherungsunterstellung im Ausland. Für längere Perioden (bis 24 Monate in der EU) sind Vereinbarungen essenziell.

Steuerlich dominiert die 183-Tage-Regel: Bleibt der Mitarbeitende unterhalb dieser Grenze im Gastland und behält seinen Wohnsitz in der Schweiz, unterliegt er weiterhin der Schweizer Einkommensteuer. Die EU-Richtlinien erleichtern die mobile Arbeit, die Workation, solange der Arbeitgeber keine dauerhafte Betriebsstätte im Ausland errichtet. Datenschutz (DSGVO) muss gewahrt bleiben: VPNs und Cloud-Sicherheit sind Pflicht.

Employer Claims mit Belegen statt Behauptungen

Proof statt Poster

Viele Arbeitgeber versprechen Entwicklung, Flexibilität oder Zusammenarbeit – und wundern sich, wenn diese Aussagen rasch schal wirken. Das Problem liegt selten im Satz selbst, sondern in der Beweisführung dahinter. Eine starke Arbeitgebermarke entsteht dort, wo Aussagen im Alltag standhalten.

Von Natalie Gyöngyösi

Viele Unternehmen behandeln Employer Branding noch immer wie Textkosmetik. Der Claim soll etwas mutiger, menschlicher, unverwechselbarer sein, dazu eine schön ausgeleuchtete Bilderwelt – fertig. Nur: Die meisten Employer Claims scheitern nicht am Wording. Sie scheitern an der Wirklichkeit. «Wir fördern Entwicklung», «Wir leben Flexibilität», «Bei uns steht der Mensch im Zentrum» – klingt alles ordentlich. Die unangenehme Frage kommt erst danach: Woran genau wäre das zu erkennen?

Ein Employer Claim ist nur dann etwas wert, wenn er sich im Alltag zeigt, prüfen lässt und mit Belegen unterfüttert ist. Sonst bleibt er Dekoration mit HR-Pathos. Kandidatinnen und Kandidaten merken heute ziemlich schnell, ob eine Aussage Substanz hat – oder nur nach Workshop und Wandtattoo klingt.

Nicht der Claim ist das Problem. Sondern die Beweisarmut.

Das Problem ist nicht, dass Unternehmen zu viel versprechen. Das Problem ist, dass sie ihre Aussagen zu selten operationalisieren. Employer Branding wird oft noch wie Kommunikationsarbeit behandelt: Claim schärfen, Karriereseite polieren, Video produzieren, fertig. Aber solange niemand definiert, was eine Aussage konkret bedeutet, woran sie beobachtbar wird und wie Abweichungen sichtbar werden, bleibt die Arbeitgebermarke fragil.

Wer behauptet, Entwicklung zu fördern, sollte mehr zeigen können als einen sympathischen Satz im Inserat. Gibt es interne Wechsel? Werden Mitarbeitende sichtbar aufgebaut? Existieren reale Laufbahnbeispiele oder nur PowerPoint-Folien? Wer-



Ein Claim trägt erst, wenn er überprüfbar ist.

den anspruchsvollere Aufgaben intern vergeben – oder landet im Ernstfall doch wieder alles extern auf dem Markt? Entwicklung ist kein Gefühl, sondern ein Muster. Und Muster lassen sich erkennen.

Ähnliches gilt bei «Flexibilität». Die Behauptung ist schnell geschrieben. Interessant wird es erst im Alltag: Welche Präsenzlogik gilt wirklich? Wie werden Teilzeitmodelle in anspruchsvollen Rollen gehandhabt? Wer darf mobil arbeiten – und wer nur in der Karrierebroschüre? Wie sehen Meetingkultur, Reaktionszeiten und Führungserwartungen tatsächlich aus? **Ein Unternehmen ist nicht flexibel, weil es das Wort verwendet. Es ist flexibel, wenn die Praxis diese Aussage trägt.**

Oder Zusammenarbeit. Kaum ein Claim klingt harmloser und gleichzeitig verächtlicher. Denn gute Zusammenarbeit zeigt sich nicht an Team-Events und lachenden Stockfotos, sondern an Rollenklärung, Entscheidungswegen, Übergang-

ben und funktionierenden Schnittstellen. Wer «Wir arbeiten auf Augenhöhe» sagt, sollte erklären können, wie Entscheidungen fallen, wie Konflikte adressiert werden und wo Verantwortung klar zugeordnet ist. Sonst bleibt auch dieser Claim hübsch, aber hohl.

Was einen Claim belastbar macht

Damit ein Employer Claim nicht bei der Folie stecken bleibt, braucht es drei Dinge: Artefakte, Auditroutine und Kennzahlen.

Artefakte sind sichtbare Belege im Alltag. Nicht Erzählungen über Kultur, sondern Dinge, die man beobachten kann: transparente interne Stellenwechsel, dokumentierte Lernpfade, klar kommunizierte Führungsprinzipien, reale Beispiele für Entwicklungs- oder Teilzeitkarrieren, saubere Onboarding-Standards oder nachvollziehbare Entscheidungslogiken. Artefakte machen Kultur greifbar. Sie übersetzen ein Versprechen in etwas, das nicht bloss behauptet, sondern gezeigt werden kann.

Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten

Transformation Fatigue

Change- und Transformationsinitiativen sind in vielen Unternehmen zum Dauerzustand geworden. Ein Ende ist oft nicht in Sicht, schnelle Erfolge bleiben aus. Stattdessen verschärfen sich Krisen und verlangen laufend neue Anpassungen. Die Folge sind Ermüdung und Zermürbung. Wie können HR, Unternehmensleitungen und Führungskräfte angemessen darauf reagieren?

Von Dr. Tobias Heisig und Dr. Alexander Wittwer

Merkmale und Ursachen von Transformation Fatigue

Der Begriff Change bzw. Transformation Fatigue adressiert einen Zustand von Ermüdung, Erschöpfung, von Widerstand sowie sinkender Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. Dieser entsteht, wenn Menschen über längere Zeit mit zu vielen, zu schnellen oder schlecht gemanagten Veränderungen konfrontiert sind. Typische Merkmale sind:

1. Emotionale Merkmale

- Ein Gefühl von Erschöpfung und Überforderung
- Zynismus gegenüber neuen Initiativen («Schon wieder ein neues Projekt»)
- Sinkende Motivation und Identifikation
- Gefühl von Machtlosigkeit oder Kontrollverlust

2. Verhaltensbezogene Merkmale

- Passiver oder aktiver Widerstand
- Verzögerung oder Vermeidung von Veränderungsmassnahmen
- Rückzug und «Dienst nach Vorschrift»
- Erhöhte Fehlerquote oder sinkende Produktivität

3. Soziale Merkmale

- Die Zunahme von Konflikten im Team bzw. zwischen Abteilungen
- Abnehmendes Vertrauen in die Unternehmensleitung und in die Führungskräfte
- «Wir-gegen-die-Denken» zwischen Management und Mitarbeitenden
- Sinkende Kooperationsbereitschaft innerhalb der Teams, insbesondere aber zwischen den Teams und Abteilungen

Hinzu kommen signifikant erhöhte Krankenstände bzw. Absenzquoten und eine

steigende Fluktuations- bzw. Wechselbereitschaft. Insgesamt nehmen Loyalität, Bindung ans sowie die Identifikation mit dem Unternehmen ab.

Als Ursachen lassen sich identifizieren:

- Zu viele parallele Veränderungsinitiativen
- Unklare Ziele oder häufig wechselnde Prioritäten
- Mangelnde Kommunikation und Beteiligungsmöglichkeiten für Mitarbeitende
- Fehlende Erfolge oder sichtbare Fortschritte
- Fehlende Würdigung auch «kleiner» Erfolge bzw. Zwischenschritte
- Keine «Erholungsphasen» zwischen den einzelnen «Change-Wellen»

Ansatzpunkte, um Transformation Fatigue zu begegnen

Folgende Ansatzpunkte haben sich in der Praxis bewährt:

Mut zur Entscheidung:

Priorisierung und Fokussierung

Der wesentliche Schlüssel, um Transformation Fatigue zu begegnen (oder sogar vorzubeugen), liegt in der bewussten Begrenzung paralleler Change-Initiativen. Also in der Priorisierung und Fokussierung der Initiativen. Dies fällt gerade im Krisenmodus besonders schwer und erfordert vom Management ein hohes Mass an Mut zur Entscheidung. Insbesondere auch Mut, klare Entscheidungen

ZWÖLF THESEN ZUR TRANSFORMATION FATIGUE

1. Change Fatigue entsteht nicht durch Wandel, sondern durch Hektik, Plan- und Orientierungslosigkeit.
2. Wer ständig transformiert, transformiert nicht. «Dauer-Change» ist oft nur das Symptom fehlender Entscheidungen.
3. Transformation Fatigue beginnt dort, wo niemand mehr fragt, wofür. Gleichgültigkeit ist gefährlicher als Widerstand.
4. Transformation scheitert nicht an Widerstand, sondern an Überforderung. Die meisten Menschen wollen Veränderung – nur eben nicht alles gleichzeitig.
5. Kulturprogramme ohne strukturelle Konsequenzen produzieren Zynismus. Wer Haltung predigt, aber Strukturen und Anreize nicht ändert, verbrennt Vertrauen.
6. Change Fatigue ist der stille Kündigungsgrund Nummer eins. Menschen gehen nicht, weil es schwer ist – sondern weil sie keinen Sinn sehen.
7. Müdigkeit ist oft ehrlicher als Begeisterung.
8. Schweigen ist der Anfang vom Ende. Gleichgültigkeit ist gefährlicher als Widerstand.
9. Organisationen sterben nicht an zu wenig Veränderung, sondern an zu wenig Pause. Regeneration ist kein Luxus, sondern Produktivkraft.
10. Mitarbeitende wollen nicht «mitgenommen» werden, sondern sich frei für etwas entscheiden.
11. Die grösste Illusion besteht darin, Menschen seien unbegrenzt veränderbar.
12. Veränderung gewinnt ihre Bedeutung nur im Kontrast zu dem, was Bestand hat: Die Frage: «Was wollen wir bewahren?», kommt häufig zu kurz.

Führung in organisationalen Krisen

Wahre Führungsqualitäten zeigen sich, wenn es kritisch wird

Krisen sind der Moment der Wahrheit für Führung. Wenn Projekte scheitern, Konflikte eskalieren oder zentrale Mitarbeitende ausfallen, zeigt sich schnell, ob Führung wirklich trägt oder nur im Schönwetterbetrieb funktioniert hat. Gerade dann entscheiden einige zentrale Führungsqualitäten darüber, ob eine Organisation handlungsfähig bleibt oder in Unsicherheit und Schuldzuweisungen verharret.

Von Andrea Rutishauser

Krisen entstehen selten über Nacht. Häufig kündigen sie sich durch kleine Signale an: Spannungen im Team, steigende Fehlzeiten oder stockende Projekte können Hinweise sein. Werden solche Signale übersehen oder verdrängt, kann sich eine Situation schrittweise zuspitzen, bis sie plötzlich als Krise sichtbar wird.

Eine Krise unterscheidet sich von einer normalen Herausforderung vor allem durch zwei Faktoren: akuten Handlungsdruck und eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten. Gewohnte Abläufe funktionieren nicht mehr zuverlässig, Ressourcen fehlen, oder wichtige Entscheidungen werden blockiert. Gerade in solchen Situationen wird sichtbar, wie gross der Einfluss von Führungspersonen auf die Stabilität einer Organisation ist. Orientierung geben, Verantwortung übernehmen, Prioritäten setzen, Menschen einbeziehen und Entscheidungen treffen werden zu wichtigen Kompetenzen.

Phase 1: Erkennen, dass es eine Krise ist

Wirksame Krisenführung beginnt damit, eine Krise klar als solche zu erkennen und nicht als vorübergehende Schwierigkeit zu unterschätzen. Zentrale Strukturen oder Abläufe sind aus dem Gleichgewicht. Wird diese Realität zu lange verdrängt, entstehen zusätzliche Kosten sowie Zeit- und Vertrauensverlust.

Krisen erfordern Selbstreflexion. Die Führungsperson muss bereit sein, auch unangenehme Fragen zu stellen. Was

passiert hier wirklich? Welche Signale wurden übersehen? Wo liegt die Ursache des Problems? Entscheidend ist dabei, der Sache auf den Grund zu gehen. Der Rauch ist sichtbar, doch die Führung muss die Ursache des Rauchs, das Feuer, finden.

Eine fundierte Lagebeurteilung entsteht nicht allein am Schreibtisch, sondern im Austausch mit Mitarbeitenden und durch das Einholen verschiedener Perspektiven. Gerade in angespannten Situationen erfordert dies Offenheit und die Fähigkeit, die eigene Wahrnehmung zu hinterfragen.

Phase 2: Die Situation stabilisieren

Ist die Krise erkannt, geht es zunächst um eine Stabilisierung der Situation. Es gilt, das Nötigste am Laufen zu halten und zu verhindern, dass sich die Situation weiter verschärft. Entscheidend sind klare Prioritäten und die Frage, was jetzt dringend ist und was warten kann.

Ebenso zentral ist Kommunikation. Mitarbeitende und weitere Anspruchsgruppen brauchen Orientierung. Ehrliche und konsistente Kommunikation schafft Vertrauen, auch wenn längst nicht alle Antworten vorliegen. Unsicherheiten zu kaschieren, verstärkt dagegen die Verunsicherung. Gefragt sind Ansprechbarkeit, Klarheit und Präsenz der Führungsperson. Präsenz zeigt sich gerade auch in räumlicher Nähe zu den Betroffenen und stärkt in schwierigen Situationen das Vertrauen.

Exkurs: Luftfahrt

Viele Flugzeugabstürze wurden früher durch starre Cockpithierarchien begünstigt. Hinweise von Crewmitgliedern wurden zu spät oder gar nicht geäussert. Als Reaktion entwickelte die Luftfahrt das Crew Resource Management (CRM).

Ein zentrales Element ist das 10-für-10-Prinzip. In einer kritischen Situation hält das Cockpit-Team kurz inne, erstellt gemeinsam ein Lagebild und prüft mögliche Optionen. Danach folgt eine Phase konzentrierten Handelns, bevor die Situation erneut bewertet wird.

So bleibt der Kapitän oder die Kapitänin entscheidungsfähig, nutzt jedoch bewusst die Perspektiven des Teams, um blinde Flecken zu vermeiden. Auch Organisationen können davon profitieren: Innehalten, verschiedene Sichtweisen einholen und dann entscheiden verbessert die Handlungsqualität.

Phase 3: Analyse und Ursachenklärung

Ist die Situation stabilisiert, gilt es zu verstehen, wie es überhaupt zur Krise kommen konnte. Dabei geht es nie darum, Schuldige zu finden. Entscheidend ist eine systemische Perspektive. Nicht die Frage, wer welchen Fehler gemacht hat, steht im Zentrum, sondern welche Strukturen, Kommunikationsmuster oder kulturellen Faktoren die Situation ermöglicht haben. War die Kommunikation unklar? Waren Verantwortlichkeiten nicht eindeutig ge-

Wettbewerb

Testen Sie Ihr Wissen im Quiz!

Wie gut haben Sie unsere Artikel gelesen?

In welchem Unternehmen arbeitet Kathrin Kast (Titelinterview)?

- Kambly SA
- Ricola AG
- Zweifel Chips & Snacks AG

Was bedeutet Corporate Volunteering?

- Mitarbeitende engagieren sich im Namen ihres Unternehmens während der Arbeitszeit für soziale oder ökologische, gemeinnützige Projekte.
- Ein internes Weiterbildungsprogramm, bei dem Mitarbeitende freiwillig an Schulungen zu Unternehmenswerten und Teamkultur teilnehmen.
- Ein Vergütungssystem, bei dem Mitarbeitende für besonderes soziales Verhalten im Betrieb mit zusätzlichen Ferientagen belohnt werden.

Wofür steht die 183-Tage-Regel?

- Sie besagt, dass ein Arbeitnehmer nach 183 Tagen im selben Unternehmen automatisch einen Anspruch auf einen unbefristeten Arbeitsvertrag hat.
- Sie legt fest, welches Land den Lohn versteuern darf, wenn ein Arbeitnehmer vorübergehend im Ausland tätig ist.
- Sie regelt die maximale Dauer der Lohnfortzahlung durch den Arbeitgeber im Falle einer ununterbrochenen Krankheit.

Nehmen Sie per Online-Fragebogen auf www.personal-schweiz.ch am Wettbewerb teil!



Alternativ gelangen Sie via QR-Code direkt zum Fragebogen. Öffnen Sie dazu die Foto-App auf Ihrem Smartphone und fokussieren Sie den Code. Die eingeblendete Adresse führt direkt zum Gewinnspiel.

Lösungen und Gewinner werden in der Ausgabe Juni 2026 von personalSCHWEIZ bekannt gegeben.
Teilnahmeschluss: 13.5.2026. Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.

Lösungen zum Denksport-Wettbewerb der Ausgabe April 2026

Was sollte ein Arbeitgeber vor der Einreichung einer Strafanzeige gegen einen Mitarbeitenden unbedingt tun?
Den Sachverhalt intern sorgfältig prüfen und einen konkreten Tatverdacht klären.

Was versteht man unter einem Cafeteria-System?
Mitarbeitende wählen Benefits aus einem definierten Budget selbst aus.

Was ist der wichtigste SEO-Faktor auf der Karriereseite, den Unternehmen selbst beeinflussen können?
Inhalte, die konkrete Fragen von Bewerbenden beantworten.

Die Gewinnerin der Ausgabe April 2026 heisst Angela Tauro. Herzliche Gratulation!

Gewinnen Sie eine Teilnahme an der Fachtagung **Arbeitsrecht und Sozialversicherungen 2026** im Wert von CHF 798.-



Arbeitsrecht und Sozialversicherungen 2026
Aktuelles Schweizer Arbeitsrecht kombiniert mit sozialversicherungsrechtlichen Fragen
Dienstag, 29. September 2026 – Technopark Zürich

Weiterbildungen im HR & Leadership

Kurstitel	Durchführungsort	Website	Dauer	Unterrichtstage	Lektionen	Spezielles
Seminare						
Arbeitszeugnisse analysieren und erstellen – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Di oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Autonomie statt Micromanagement – Führen in der Selbstverantwortung	Feusisberg	zfu.ch/go/aut	2 T	Diverse	2 Tage	Referentin: Kristin Henke
Change als Chance: Führen in Veränderungsprozessen	Feusisberg	zfu.ch/go/rft1	3 T	Diverse	3 Tage	Referentin: Katrin Greßer
Die erfolgreiche HR-Assistenz	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Do	1 Tag	Inkl. Zertifikat
Führen im Generationenmix	Rüschlikon	zfu.ch/go/gef	1 T	Diverse	1 Tag	Referentin: Carolina Pirelli-Häring
Gespräche, die keiner führen will	Rüschlikon, Feusisberg	zfu.ch/go/ges	1 T	Diverse	1 Tag	Referent: Markus Marthaler
Leadership-Troubleshooting: Kritische Führungssituationen zielgerichtet meistern	Rüschlikon, Feusisberg	zfu.ch/go/ls	2 T	Diverse	2 Tage	Referent: Markus Marthaler
Lohnabrechnung – Basic	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	1 T	Mi oder Do	1 Tag	Auch als Webinar buchbar
Personaladministration: Arbeitszeugnisse	Reinach (BL)	hr-andrist.ch	½ T	Do	½ Tag	Fragen vorab an Referentin
Zertifizierte Lehrgänge						
Advanced Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Arbeitsrecht-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi, Do oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
Change Management Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Change-Manager/in ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zcm	11 T	Modular	9 Tage	4 Module, 4 E-Learnings
Coaching Basics – Toolbox	Olten, Zürich	coachingzentrum.ch/coaching	5 M	Diverse	6 Tage	Modulares Programm bis CAS Coaching
Digital Collaboration Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Mi oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
Dipl. wertorientierter systemischer Coach & Berater/in (CAS/ISO/ICI)	Verschiedene	coachakademie.ch	10 T	Mo, Do oder Fr	7 Module	Nach Nach St. Galler Coaching Modell®
Future Leadership Skills Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Geschäftsführer-Programm WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi, Do oder Fr	5 Tage	Modulares Programm
HR-Assistent/in	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	Präsenzunterricht oder Blended Learning
HR-Assistent/in	KV Luzern Berufsakademie	kvlu.ch/berufsakademie	6 M	Je nach Modell	104 Lektionen	2 Modelle, mit Prüfungssimulation
HR-Assistent/in HRSE	z.B. Zentrum Bildung Baden	zentrumbildung.ch	6 M	Do	64 Lektionen	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in	Campus Olten	fnw.ch/wirtschaft/pmo	8 M	Mi	26 Halbtage	Zusätzlich Zertifikat der FHNW
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	efachausweis.ch	6 M	Flexibel	130 Stunden	HRSE-Zertifikat
HR-Assistent/in HRSE	Online-Lehrgang	hr-ausbildungen.ch	6 M	Fr oder Sa	12 Tage	100% Online mit Zoom
HR-Assistent/in WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Kommunikation WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR-Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
HR Transformation Expert WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	10 Tage	Modulares Programm
Int. Payroll-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Junior Leadership-Programm WEKA	ZWB Zürich	praxisseminare.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Leadership Communication WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Zert. Leadership Executive ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zle	10 T	Modular	8 Tage	5 Module, 13 E-Learnings
Zert. Leadership Professional ZfU	Raum Zürich	zfu.ch/go/zlp	8 T	Modular	8 Tage	4 Module, 10 E-Learnings
Leadership Trainings «BWI – der Führungsausweis»	BWI Zürich	bwi.ch	9–12 M	Diverse	10 Tage	Pflicht- und Wahltage zu Team- oder Projektführung
Lernprozesse digital unterstützen	Olten, Zürich	lernwerkstatt.ch/digital	3 M	Diverse	5 Tage	Parallelllehrgang für verpasste Termine
New Leadership WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di oder Mi	5 Tage	Modulares Programm
Payroll Experte/in kv edupool	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	kv edupool-Diplom
Payroll Experte/in kv edupool	Münchenstein	kvpro.ch	5 M	Do	70 Lektionen	kv edupool-Diplom
Payroll Spezialist/in	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	–	Abschluss Payroll Manager/in kv edupool
Powerteam Training WEKA/SIB	SIB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Professional Leadership WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Mo, Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Recruiting Professional WEKA/SIB	ZWB Zürich	sib.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
Recruiting Spezialist/in	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6 M	Div. Zeitmodelle	85 Lektionen	30% Online-Unterricht
Ressourcenorientiertes Coaching	12 Standorte	coach-werden.ch	4 M	Diverse	12 Tage	Neu auch online
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	Basel-Stadt/Basel-Land	kvpro.ch	12 M	Diverse	176 Lektionen	kv edupool-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	KV Business School Zürich	kv-business-school.ch	6–12 M	Div. Zeitmodelle	170 Lektionen	Präsenzunterricht oder Blended Learning, kv edupool-Diplom
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	z.B. Zentrum Bildung Baden/online	zentrumbildung.ch	8–10 M	Di und Sa oder Di und Do	150 Lektionen	kv edupool-Diplom, 3 Starts/Jahr
Sachbearbeiter/in Personalwesen kv edupool	Zofingen	weiterbildung-zofingen.ch	9 M	Do abends, Sa morgens	156 Lektionen	Microsoft 365-Lizenz inkl.
Sozialversicherungs-Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm
SVEB-Zertifikat Ausbilder/in	29 Standorte	sveb-1.ch	4 M	Diverse	14 Tage	Parallelllehrgang für verpasste Termine
Swiss Payroll Experte/in WEKA/HWZ	ZWB Zürich	fh-hwz.ch	6–12 M	Di, Mi oder Do	5 Tage	Modulares Programm

Wo wir am besten arbeiten

Das Büro muss sich bei den Mitarbeitenden neu bewerben

Wie bringt man Mitarbeitende zurück ins Büro? Gar nicht. Sie kommen nicht zurück – sie entscheiden sich. Für Orte, die ihnen etwas bieten, das sie anderswo nicht bekommen. Es wird Zeit, das Büro neu zu denken.

Von Yannick Müller

Zwei Fragen, die gerade viele Unternehmen beschäftigen. Wie bekommen wir die Mitarbeitenden zurück ins Büro? Und brauchen wir überhaupt noch Büros? Die Antwort auf die erste Frage ist unbequem: gar nicht. Die Antwort auf die zweite Frage könnte uns zuversichtlicher stimmen: ja, und zwar mehr denn je. Aber von vorne.

Büros sind kein Naturgesetz. Sie sind eine Erfindung. Und doch kam es uns lange so vor. Mit «ich gehe zur Arbeit» war bis vor wenigen Jahren unmissverständlich das Büro gemeint. Wir haben die Welt um Büros herum gebaut, und der Arbeitsplatz bestimmte, wo wir lebten, wie weit wir pendelten und wie viel Zeit wir mit Familie und Freunden verbrachten. So hatte es einmal Dror Poleg, ein renommierter Autor und Vordenker, beschrieben. Diesen Zustand nahmen wir viele Jahre hin.

Spätestens mit der Corona-Pandemie wurde klar, dass das Büro sein Monopol auf Arbeit über Nacht verloren hat.

Eine Idee, die für eine Arbeitswelt gebaut wurde, die es nicht mehr gibt

Die ursprüngliche Idee des Büros reicht weit zurück, bis zu den Schreibstuben mittelalterlicher Klöster. Der Begriff selbst wurde vom französischen Wort bureau abgeleitet, was so viel heisst wie «das stoffbespannte Arbeitspult». So richtig etabliert hat sich die Idee des Büros in ihren Grundzügen aber erst im 20. Jahrhundert, mit der Industrialisierung und der Einführung von Fließbandarbeit. Das Ziel war Effizienz und Kontrolle. Mitarbeitende sassens Tisch an Tisch in grossen Hallen und verrichteten ihre Schreibar-

beit. Die Geburtsstunde des Grossraumbüros.

Grosse zusammenhängende Flächen, mehr Offenheit, mehr Fläche. Irgendwann kamen ein paar Kaffeezonen und andere Annehmlichkeiten dazu. Die Hoffnung war, dass mehr Nähe automatisch zu mehr Austausch führt. Studien zeigten das Gegenteil. Persönliche Gespräche nahmen ab, digitale Kommunikation zu. Entweder weil man sich beobachtet fühlte oder die Kolleginnen und Kollegen nicht stören wollte.

Der Schuldige war schnell gefunden. Das Grossraumbüro. Zu laut, zu offen, zu wenig Konzentration. Wieso erzähle ich das? Weil genau hier eines der grössten Missverständnisse unserer Arbeitswelt liegt. Es ist das fehlende Verständnis da-

rüber, welche Rolle das Büro heute einnehmen muss. Denn vielerorts wird noch immer eine konzeptionelle Idee verfolgt, die für eine Arbeitswelt entwickelt wurde, die es so nicht mehr gibt.

Der Wettbewerber, den niemand kommen sah

Dazu gesellten sich Konkurrenten, die das Büro nicht auf dem Zettel hatte. Das Homeoffice, Co-Working-Spaces, das Café ums Eck. Orte, die für viele Tätigkeiten schlicht besser funktionieren. Die Konzentration ist höher, die Umgebung angenehmer, und der Kaffee schmeckt auch besser.

Seit diesem Moment ist das Büro nicht mehr der einzige Ort für Arbeit. Sondern einer von vielen.



Die Arbeitswelt von days with us, Zürich. (Foto: Michael Kunz)

Familie kann man sich aussuchen

Wenn Personen aus der Branche die Qualität unserer Arbeit sehen, höre ich oft: «Bei euch wird sicher Tag und Nacht gearbeitet.» Dieses Vorurteil – dass unsere Qualität nur durch Opfer entstände – kenne ich. Der Grund sind aber nicht lange Nächte, sondern es ist unsere besondere Kultur.

Wir beschreiben unsere Kultur oft als «familiär» – wie jede andere Agentur auch. Und genau da wird es für Aussenstehende oft widersprüchlich. Denn Hand aufs Herz: Wenn du «familiär» hörst, denkst du dann nicht auch an diese andauernde Harmonie, wo Kritik als schwierig gilt? Wo man aus Rücksichtnahme lieber nickt, statt kritisch zu sein? Wo stundenlang diskutiert, aber nichts entschieden wird? Ganz ehrlich: Will man so arbeiten? Für gute Qualität im Ergebnis sorgt das nicht.

Die «Familie», in der ich arbeiten will, ist freundlich, respektvoll und begegnet sich auf Augenhöhe. Die wichtigste Eigenschaft ist aber Kritikfähigkeit. Deshalb besteht unsere Familie aus sorgfältig ausgewählten Menschen, die neben der fachlichen Kompetenz auch den vollen emotionalen Fit haben. Denn anders als im Privaten kann man sich hier die Angehörigen aussuchen. Unsere «Familienkultur» ist geprägt von:

- 1. Ergebnisorientierung:** Unser Vertrauen zeigt sich in ehrlichem Feedback. Wir sind dem gemeinsamen Ergebnis verpflichtet, nicht dem Ego des Einzelnen. Unser Motto: «In der Sache direkt, zur Person fair.»
- 2. Effizienz:** Unsere Fürsorge bedeutet, Prozesse so smart zu gestalten, dass alle pünktlich ihren Arbeitstag beenden. Respekt vor der Lebenszeit des anderen als Form der Wertschätzung.
- 3. Gegenseitige Verantwortung:** Wir fordern viel und sehen genau hin. Aber – und das ist der Kernpunkt – wir lassen niemanden allein. Wir unterstützen aktiv bei der persönlichen Entwicklung und achten auf eine faire, offene und transparente Kommunikation.

Das ist die «Familie», in der ich arbeiten will: Eine Balance aus hohem Anspruch, gegenseitigem Support und Respekt. Wir sollten den Begriff mit neuem, professionellem Leben füllen. Familie wandelt sich, privat wie beruflich.

Luisa Böning ist Senior People & Culture Partnerin bei der Kreativagentur thjnk in Zürich. Seit 6 Jahren verantwortet sie dort die strategischen und operativen Personal- & Recruiting-Themen. Zuvor war sie bei der Digitalagentur Interone (BBDO) in München tätig und hat dort im Bereich Employer Branding, Nachwuchs & Recruiting gearbeitet.



Gesundheitsfördernde Arbeitsgestaltung kann Produktivität, Innovationskraft und Bindung steigern, Ausfälle sowie Fluktuation reduzieren und die wirtschaftliche Stabilität einer Organisation stärken. Gesundheit wird damit zu einem echten Wettbewerbsvorteil, der ethische Verantwortung und ökonomische Vernunft verbindet.

Führung als Resonanzraum für Kohärenz

Führungskräfte beeinflussen täglich, ob Mitarbeitende ihre Arbeit als kohärent erleben können. Orientierung, Verlässlichkeit und Sinn entstehen im Dialog mit Führung.

Die Dimensionen des Kohärenzgefühls lassen sich direkt auf die Führungsarbeit übertragen. Verstehbarkeit entsteht durch konsistente Kommunikation und transparente Strukturen. Handhabbarkeit wächst, wenn Führung realistische Zielsetzungen und eine faire Ressourcenverteilung ermöglicht. Sinnhaftigkeit entsteht, wenn Führung Wertschätzung zeigt, den Beitrag zum Gesamten sichtbar macht und Mitarbeitenden vermittelt, warum ihre Arbeit wichtig ist.

Führung, die diesen Dreiklang bewusst gestaltet, stärkt psychische Sicherheit, Vertrauen und Selbstwirksamkeit – und kann damit selbst zu einem zentralen Gesundheitsfaktor im System werden.

Implikationen für die HR-Praxis

Damit Kohärenz nachhaltig entsteht, braucht es eine HR-Funktion, die systemisch denkt und strukturell handelt. Sie sollte Belastungs- und Energiequellen im Arbeitssystem sichtbar machen, Mitarbeitende konsequent in arbeitsrelevante Entscheidungen einbeziehen und Regenerationsräume organisatorisch sichern.

Ebenso wichtig sind kontinuierliche Feedback- und Lernprozesse, eine lernorientierte Fehlerkultur sowie ein ethischer Entscheidungsrahmen, der Gesundheit auch bei Ziel- und Leistungsdruck schützt. HR agiert dabei als Vermittlerin zwischen Managementinteressen und Mitarbeitendenbedürfnissen – als Hüterin organisationaler Kohärenz.

Organisationen, die HR nicht als administrative Instanz, sondern als strategische Partnerin gestalten, schaffen die Voraussetzung dafür, dass Gesundheit, Leistung und Sinn miteinander in Einklang kommen.

Schlussfolgerung

Kohärenz beschreibt nicht nur ein inneres Erleben, sondern ein Konzept, das tief in die Struktur und Kultur einer Organisation hineinreicht. Sie verbindet Gesundheit, Motivation und Wirksamkeit, und kann so zu einem nachhaltigen Erfolgsprinzip beitragen.

Organisationen, die Arbeit verständlich, machbar und sinnvoll gestalten, fördern gleichzeitig Wohlbefinden, Engagement und Wettbewerbsfähigkeit. Kohärenz kann Arbeit zur Quelle von Energie machen und damit zu einem zentralen Element zukunftsfähiger Gestaltung werden. Arbeit bleibt anspruchsvoll, aber sie kann so gestaltet werden, dass sie stärkt und verbindet.

Literatur

- De Neve, J.-E., Kaats, M., & Ward, G. (2023). Workplace wellbeing and firm performance. University of Oxford Wellbeing Research Centre.
- Antonovsky, A. (1987). Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well. Jossey-Bass.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization*. Wiley.
- Hochschule Luzern – Soziale Arbeit. (2024 - 2026). Publikationen zu Kohärenz und Arbeitsgestaltung.



Valentina Smajli ist Expertin für die salutogene Arbeitsgestaltung und Transformation von Organisationen. Als eidg. diplomierte Gewerkschaftssekretärin verbindet sie langjährige Praxiserfahrung in der Begleitung von Mitarbeitenden mit fundierten Ausbildungen in Betrieblichem Gesundheitsmanagement sowie Organisationsentwicklung & Change Leadership. Derzeit vertieft sie sich im Bereich Digitale Transformation. Sie setzt sich für Arbeitswelten ein, die Gesundheit, Sinnhaftigkeit und Leistungsfähigkeit nachhaltig vereinen, mit besonderem Fokus darauf, wie Menschen auch in anspruchsvollen Veränderungsprozessen handlungsfähig bleiben.